

# Document d'études

direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DARES

Numéro 191

Mai 2015

## Relations professionnelles et négociations d'entreprise

Principaux enseignements  
du colloque organisé  
par la Dares  
le 9 décembre 2014  
sur les travaux conduits  
à partir de l'enquête  
REPONSE 2011

Patrick POMMIER (Dares).

Ce document d'étude réalisé par la Dares présente les principaux enseignements du colloque qu'elle a organisé le 9 décembre 2014 sur *Les relations professionnelles à l'épreuve des pratiques, des lois et du contexte économique*.

Sont reprises de manière synthétique les interventions délivrées lors du colloque ainsi que les principaux échanges de la table ronde.

**Ces textes n'ont pas été validés par les intervenants. Cette présentation ne les engage donc pas.**

---

L'ensemble des éléments relatifs au colloque – programme, dossier du participant et supports des présentations – sont disponibles sur <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/manifestations-et-colloques-de-la,99/manifestations-et-colloques-passees,688/colloques-2014,2509/2014-les-relations,2520/>

# SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>p. 4</b>
<b>Présence syndicale, activité des instances représentatives du personnel (IRP) et difficultés d'exercice des mandats .....</b>	<b>p. 5</b>
<b>Les relations professionnelles dans des contextes productifs particuliers.....</b>	<b>p. 9</b>
<b>Crise économique, gestion de l'emploi et conséquences sur le climat social.....</b>	<b>p.12</b>
<b>La négociation en entreprise entre obligations légales et contraintes économiques et sociales.....</b>	<b>p.14</b>
<b>Quelles perspectives pour l'étude des relations professionnelles et du dialogue social en entreprise ?.....</b>	<b>p.18</b>

# RÉSUMÉ

Afin de dresser un état des lieux des relations sociales en France, en lien avec les évolutions législatives et économiques de ces dernières années, la Dares a organisé le 9 décembre 2014 un colloque, ouvert par M. le Ministre François Rebsamen, fondé sur l'exploitation du matériau recueilli au travers de l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* (REPONSE).

Ce document d'étude restitue la trame des interventions qui ont rythmé cette journée, organisée en quatre sessions<sup>1, 2</sup>.

---

<sup>1</sup> Les intervenants des sessions étaient soit des chercheurs représentant des équipes de recherche ayant été co-financées dans le cadre d'appels à projets de la Dares, soit des chargés d'études de la Dares. Par ailleurs d'autres équipes de chercheurs ont obtenu l'accès aux données de l'enquête et les exploitent, ces travaux sont pour la plupart en cours et ne sont pas relatés dans ce qui suit.

<sup>2</sup> L'ensemble des supports d'intervention sont disponibles à l'adresse suivante : <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/manifestations-et-colloques-de-la,99/manifestations-et-colloques-passees,688/colloques-2014,2509/2014-les-relations,2520/>

# INTRODUCTION

Compte tenu de la nature des thèmes abordés et de la confrontation des points de vue qu'elle permet, l'enquête REPONSE (encadré) a acquis une place bien particulière dans le champ des enquêtes de statistique publique en France. En raison des limites des données administratives existantes sur la négociation d'entreprise, le dialogue social et les conflits, elle constitue en effet un outil irremplaçable d'évaluation du fonctionnement du système de relations professionnelles. L'enquête autorise une large gamme d'études, de la description précise des instances de représentation du personnel à l'analyse de leur activité, de la description des modes de gestion des ressources humaines (politiques de communication, dispositifs de participation, incitations salariales) à l'analyse de leur efficacité à la fois sur le plan économique et sur le plan humain. D'autant que l'approche statistique a parfois pu être prolongée par des « post-enquêtes », travaux de terrain recourant à l'analyse monographique.

## Encadré

L'enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise » (REPONSE) est réalisée tous les six ans par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Après les éditions de 1993, 1999 et 2005, l'enquête administrée en 2011 fournit pour la 4<sup>e</sup> fois une photographie des relations sociales dans les entreprises en France.

Concernant plus de 4 000 établissements du secteur privé non agricole employant au moins 11 salariés<sup>3</sup> et échantillonnés aléatoirement, elle permet de croiser les points de vue des acteurs en interrogeant d'une part un représentant de la direction, d'autre part un représentant du personnel (lorsqu'il y en a un) et par ailleurs un échantillon de salariés. Le questionnaire porte, entre autres thèmes, sur les politiques de gestion du personnel, les politiques salariales, la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociation(s), la conclusion d'accords collectifs, l'existence de conflits collectifs et la perception du climat social.

Au total, ont répondu en 2011, 2 403 représentants du personnel et 11 378 salariés appartenant aux 4 023 établissements dont un dirigeant chargé des relations sociales a été interrogé ; de plus, environ 7 000 salariés appartenant à d'autres établissements échantillonnés mais non répondants à l'enquête ont aussi renvoyé leur questionnaire, si bien que l'on dispose au total de 18 000 observations concernant des salariés. L'enquête a reçu le label d'intérêt général et de qualité statistique du Conseil national de l'information statistique (Cnis). Sa conception a fait l'objet de consultations auprès de chercheurs compétents dans le domaine des relations professionnelles. Les organisations représentatives des salariés et des employeurs ont été consultées spécifiquement sur le dispositif d'enquête.

---

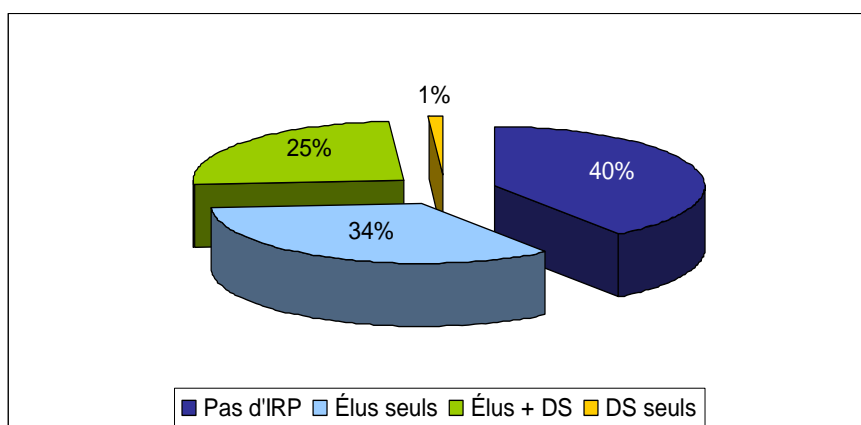
<sup>3</sup> Le champ de l'enquête, initialement circonscrit aux établissements employant 20 salariés ou plus, a été étendu aux 11-19 salariés à l'occasion de l'édition 2011

## ***Présence syndicale, activité des instances représentatives du personnel (IRP) et difficultés d'exercice des mandats***

Pour ouvrir cette session, Mathilde Pak et Maria-Teresa Pignoni ont présenté les résultats de leur étude<sup>4</sup> sur **les représentants du personnel**, la nature et la densité de leur présence auprès des salariés. Cette étude s'appuie sur les trois volets de l'enquête REPONSE 2011.

Il en ressort que parmi les établissements de 11 salariés et plus, 6 sur 10 comptent au moins une forme de représentation du personnel (figure 1). La présence d'institutions représentatives du personnel (IRP) augmente avec la taille des unités : si 63 % des établissements de 11 à 19 salariés sont dépourvus d'IRP, ce n'est le cas que de 6 % de ceux employant 50 salariés ou plus. En évolution, l'implantation de ces instances se stabilise dans les établissements de 20 salariés ou plus, après avoir fortement progressé entre la fin des années 1990 et le milieu des années 2000, dans un contexte de négociation sur la réduction du temps de travail.

**Figure 1 - Au moins 1 IRP dans 6 établissements sur 10 représentant environ 80 % des salariés**



Champ: établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand non agricole.  
Source : REPONSE 2010-2011 ; volet RD.

6 % des salariés interrogés disent détenir au moins un mandat, ce qui permet d'estimer qu'environ 600 000 salariés du champ considéré sont des représentants du personnel, élus titulaires ou suppléants, ou délégués syndicaux et représentants de la section syndicale. Le nombre de mandats élus titulaires et délégués syndicaux est quant à lui estimé à 767 000 en 2011. Ces salariés qui représentent leurs collègues de travail sont en moyenne un peu plus âgés qu'eux, ont une plus forte ancienneté, et sont un peu plus souvent des ouvriers qualifiés ou techniciens et agents de maîtrise (figure 2). Ils sont aussi nettement plus souvent syndiqués, à 56 % contre 8 % pour les salariés ne disposant d'aucun mandat ; parmi les salariés syndiqués, un tiers détient d'ailleurs un mandat représentatif. Si les femmes ne sont en apparence pas trop sous-représentées au sein des IRP (37 % de femmes, contre 41 % parmi l'ensemble des salariés du champ), l'étude estime qu'une femme a 20 % de chances de moins d'être représentante du personnel qu'un homme, toutes choses égales par ailleurs.

<sup>4</sup> Pak M., Pignoni M.-T. (2014), « Les représentants du personnel : quelles ressources pour quelles actions ? », *Dares Analyses* n°84, novembre.

**Figure 2 – 600 000 élus ou désignés, soit 6 % des salariés**

En %	Élus ou désignés	Autres salariés
Syndicalisation	56	8
Ancienneté > 10 ans	64	46
Moins de 30 ans	9	18
40 ans et plus	62	54
Temps complet	91	85
Ingénieurs et cadres	17	23
Ouvriers qualifiés	20	16
TAM	22	18
Part de femmes	37	41

Source : REPONSE 2010-2011; volet Salariés

Au-delà des fonctions différentes liées à la nature des mandats représentatifs, les auteures montrent qu'à caractéristiques données des établissements et des entreprises, les pratiques des représentants des salariés et les ressources dont ils disposent varient selon qu'ils sont syndiqués ou non : les représentants syndiqués bénéficient plus souvent de formations à leurs fonctions représentatives, recourent davantage aux experts et à diverses ressources d'action. Ils sont aussi davantage en contact avec les salariés, et disposent au total d'un répertoire d'action plus large.

L'étude aborde également la perception qu'ont les salariés de leurs représentants, et la perception qu'ont ces mêmes représentants de leur propre situation dans l'entreprise. Ces derniers se montrent plutôt pessimistes quant à leur carrière professionnelle : ils éprouvent davantage le risque de perdre leur emploi, et moins souvent la perspective d'une promotion ou d'une augmentation de salaire. Ce constat renvoie à la thématique de la discrimination syndicale (cf. infra l'intervention de J. Bourdieu et T. Bréda). Quant aux autres salariés, si la majorité manifeste une opinion positive du rôle des représentants du personnel, ils restent néanmoins sceptiques sur leur capacité à influencer les décisions de la direction.

Élodie Béthoux<sup>5</sup> et Arnaud Mias<sup>6</sup> ont ensuite présenté leurs travaux sur **les institutions représentatives du personnel en temps de crise**, reposant sur une double analyse, statistique et monographique, menée au niveau des établissements dans le cadre d'une post-enquête<sup>7</sup>.

L'exploitation statistique de REPONSE est mobilisée pour construire des indicateurs composites décrivant diverses facettes des relations sociales, indicateurs articulés autour de l'intensité du dialogue social d'une part, des instances de régulation d'autre part (présence et activité de représentation, climat social,...). Le croisement des indicateurs permet d'élaborer une typologie qui met en évidence quatre configurations de relations professionnelles qui

<sup>5</sup> Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES).

<sup>6</sup> Irisso, Université Paris-Dauphine.

<sup>7</sup> « Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise », rapport final – Post-enquêtes à l'enquête REPONSE 2011. <http://rt18.hypotheses.org/348>

dessinent une pluralité de modes de régulation de la relation d'emploi en temps de crise. Sur la base de cette typologie, 15 monographies d'établissements ont été réalisées par les chercheurs. Ces configurations se distinguent en fonction de la nature plus ou moins formelle et de la densité plus ou moins grande des pratiques de dialogue social observées.

- Un groupe d'établissements caractérisés par un dialogue social intense mais qui, du point de vue des acteurs interrogés (représentants de la direction, représentants du personnel, salariés) tend à s'affaiblir entre 2005 et 2011 (qualifié de groupe des « pro-actifs »). Au sein de ce groupe, où le comité d'entreprise est au cœur de la régulation de l'emploi et des conditions de travail, la négociation est globalement active, à différents niveaux pas toujours bien articulés. On note, sur cette période, une montée en puissance des problématiques des conditions de travail.
- Un groupe constitué de PME où le dialogue social est faible (les « a-légalistes »). Dans ces PME qui appartiennent en général à des secteurs en crise, on relève une défiance vis-à-vis des organisations professionnelles et un rapport critique au droit et à la formalisation des relations sociales. L'activité de représentation y est centrée sur le traitement des cas singuliers.
- Un groupe de « formalistes », établissements qui connaissent des situations de conflits latents sans réels canaux d'expression. Ce contexte conflictuel engendre une dégradation du climat social entre 2005 et 2011 ; le rapport aux instances y reste formel et distant.
- Enfin un groupe marqué par un syndicalisme d'entreprise (les « localistes »). Dans ces établissements où les cadres et ingénieurs sont sur-représentés, s'est développé un engagement local assez isolé des ressources externes, d'où des problématiques d'articulation des niveaux de représentation.

Ces figures de la régulation renvoient à autant de façons d'investir les institutions représentatives du personnel, comité d'entreprise et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) notamment. Elles constituent une grille pour s'interroger en particulier sur les possibilités, et difficultés, de renouvellement des registres et de leviers d'action des IRP.

Jérôme Bourdieu et Thomas Bréda<sup>8</sup> ont exploré *via* REPONSE l'hypothèse de **discrimination stratégique liée au fait syndical** dans le cadre de la confrontation entre les employeurs et les représentants du personnel.

Les représentants du personnel (RP) ont en effet un positionnement ambivalent vis-à-vis de leur employeur : ils sont sous leur autorité en tant que salariés et leur égal lors des négociations d'entreprise. De cette situation découlent des interactions particulières, et dans certains cas, une discrimination des employeurs à leur égard. La recherche présentée est fondée sur la mesure des estimations actualisées des écarts de salaire entre les RP et leurs collègues à partir de l'enquête REPONSE 2011. Il ressort en premier lieu que les écarts sont significatifs au détriment des représentants du personnel syndiqués, qui, à diplôme, âge, ancienneté et sexe équivalents, sont rémunérés environ 5 % de moins que leurs collègues. Les auteurs ont rappelé que de précédents travaux basés sur les données de l'enquête de 2005

---

<sup>8</sup> Paris – Jourdan Sciences économiques (PJSE).



établissaient que la pénalité salariale était de l'ordre de 10 % pour les délégués syndicaux ; la réduction de cet écart semble toutefois être majoritairement imputable aux caractéristiques des populations étudiées, l'étude de 2011 considérant un large échantillon de RP alors que celle de 2005 était circonscrite aux délégués syndicaux. De fait, les données 2011 attestent de ce que les délégués syndicaux sont pénalisés sur le plan salarial par rapport aux autres RP, qui ne semblent pas subir de discrimination.

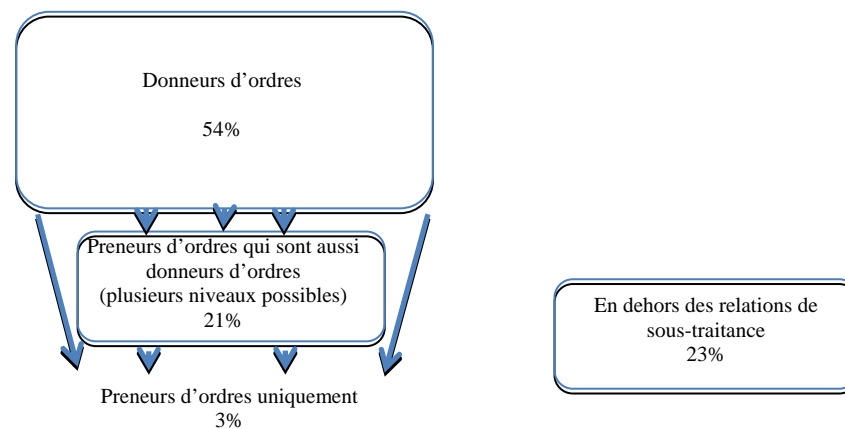
Ces rémunérations moins élevées sont un indice parmi d'autres (risque ressenti de licenciement élevé, peu de chances de promotion, effet négatif du mandat sur la carrière) de différences de traitements de la part de certains employeurs. Après avoir présenté ces autres indices, les auteurs ont mis en évidence les situations et les configurations d'entreprise qui tendent à produire des relations professionnelles conflictuelles et des attitudes répressives à l'égard des RP.

La discrimination dont ils pourraient être victimes est susceptible de dissuader fortement les salariés de prendre part aux instances représentatives du personnel, ce qui n'est pas sans conséquence pour le dialogue social de façon générale.

## *Les relations professionnelles dans des contextes productifs particuliers*

L'intervention de Corinne Perraudin et Julie Valentin<sup>9</sup> ambitionnait, à partir de la cartographie des relations entre les entreprises rendue possible par REPONSE (figure 3), la mise en évidence des **relations de sous-traitance et de leurs effets sur les relations de travail**<sup>10</sup>. Par définition, le recours à la sous-traitance conduit en effet les donneurs d'ordres à planifier l'activité des sous-traitants, dits preneurs d'ordres. Dès lors, les relations de sous-traitance s'inscrivent dans des rapports de force entre entreprises, que l'on appréhende ici par la capacité de répercuter sur l'extérieur les contraintes subies (perspective des donneurs d'ordres) ou à l'inverse, la dépendance aux injonctions extérieures (perspective des preneurs d'ordres). Les rapports de force sont également appréhendés par la nature de l'activité sous-traitée, selon qu'elle relève au moins en partie de l'activité principale (cœur de métier) ou qu'elle ne concerne que des activités périphériques.

**Figure 3 - Les relations de sous-traitance dans l'enquête REPONSE 2010-2011**



*En % d'établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole.*

À partir des données de l'enquête REPONSE 2011 appariées aux données des déclarations annuelles de données sociales (DADS) 2008-2010, cette recherche analyse les conséquences des relations de sous-traitance sur trois dimensions de la relation de travail pour les établissements du champ de l'enquête.

- Les rémunérations : les salaires sont différenciés selon la position des unités de production dans les relations de sous-traitance, les donneurs d'ordre se trouvant au sommet de la hiérarchie salariale, et les preneurs d'ordre « purs » à son niveau le plus bas.
- Le contrôle du travail et l'organisation de la production : les formes de travail qui produisent le plus de subordination (travail prescrit, faible autonomie...) se trouvent plus fréquemment chez les preneurs d'ordre.
- Les relations professionnelles : la présence d'IRP et la présence syndicale sont plus fortes chez les donneurs d'ordres que chez les preneurs d'ordres, ce résultat étant confirmé par une analyse « toutes choses égales par ailleurs », indépendamment des

<sup>9</sup> Centre d'économie de la Sorbonne (CES).

<sup>10</sup> <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/CES2014/14089.pdf>

tailles, secteurs, structure de la main-d'œuvre. La négociation salariale et la propension à conclure des accords sur divers thèmes sont plus importantes dans les établissements en position de donneur d'ordre, chez qui la conflictualité est aussi plus élevée.

Thomas Amossé et Loup Wolff<sup>11</sup> ont abordé à leur tour les relations entre les contextes productifs et, notamment, les relations professionnelles, avec la présentation d'une recherche sur **les formes d'organisation du travail et leurs liens avec les risques professionnels**. Cette recherche exploite les informations de REPONSE sous forme « couplée » entre les déclarations des directions et celles des salariés. Elle présente une typologie des formes d'organisation du travail en quatre configurations, qui renvoient aux principes ou domaines guidant principalement la structuration des organisations, telles que décrites par les dirigeants d'établissement interrogés (figure 4) :

- les principes gestionnaires ou technologiques pour les formes d'organisation qualifiées « d'instrumentales managériales » (15 % des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non-agricole) ;
- la prescription, l'encadrement et la segmentation de la main-d'œuvre pour les « hiérarchiques équipées » (30 % des établissements) ;
- le caractère informel ou intermittent des organisations, avec des principes dépendant parfois de normes extérieures (professionnelles ou commerciales) pour les « informelles autonomes » (31 % des établissements) ;
- enfin le caractère direct et personnel pour les « directes simples » (24 % des établissements).

**Figure 4 - Une hétérogénéité des formes d'organisation décrites par les entreprises**

Description du travail des salariés par le dirigeant	Ensemble	Etablissements à dominante		
		Cadre ou intermédiaire	Employée	Ouvrière
<b>Le travail... est plutôt défini par</b>				
La fixation d'objectifs globaux	35,4%	<b>59,5%</b>	31,8%	22,3%
Une description de tâches précises à exécuter	<b>64,6%</b>	40,5%	68,2%	<b>77,7%</b>
<b>Le contrôle du travail s'exerce-t-il de façon</b>				
Permanente	<b>56,5%</b>	43,8%	57,1%	64,4%
Intermittente	29,3%	<b>35,2%</b>	30,1%	24,9%
Occasionnelle	14,2%	<b>21,0%</b>	12,8%	10,6%
<b>Progiciel de gestion intégré</b>				
Utilisé	47,2%	<b>61,4%</b>	34,1%	48,8%
Non utilisé	<b>52,8%</b>	38,6%	<b>65,9%</b>	51,2%
<b>La direction... a cherché à stimuler la participation des salariés par</b>				
Une boîte à idée et une enquête de satisfaction	15,8%	<b>22,5%</b>	15,2%	11,7%
L'un des deux dispositifs	33,0%	34,5%	<b>37,3%</b>	28,4%
Aucun d'eux	<b>51,2%</b>	43,0%	47,6%	<b>59,9%</b>

Champ : établissements de dix salariés et plus du secteur marchand non agricole.

Source : enquête REPONSE 2010-2011, volet représentant de la direction (n = 4 023 ; pondération salarié).

<sup>11</sup> Centre d'études de l'emploi (CEE).

En lien avec leurs caractéristiques organisationnelles, ces établissements ont des relations professionnelles particulières : la présence d'instances représentatives, mais aussi l'intensité de la négociation et la conflictualité collective vont croissant des organisations « directes » - aux relations professionnelles peu structurées – jusqu'aux « instrumentales » - relations professionnelles actives et aussi conflits collectifs, en passant par les « informelles » et les « hiérarchiques ».

Les formes d'organisation apparaissent en outre fortement corrélées avec deux dimensions relatives aux risques professionnels dans l'établissement : les conditions de travail, telles qu'elles sont déclarées par les salariés, et la fréquence de survenue d'accidents du travail ou de troubles musculo-squelettiques (TMS)<sup>12</sup>. Les organisations « hiérarchiques » se révèlent particulièrement pathogènes, et perçues comme telles par les salariés, à l'inverse des « instrumentales » pour les accidents et des « informelles » pour les TMS.

La recherche a enfin pu montrer le recul entre 2005 et 2011 des organisations « instrumentales » et « directes » au profit des « informelles » et « hiérarchiques », et mettre en évidence une dégradation relative de la situation sanitaire en entreprise pour les établissements enquêtés aux deux dates : une augmentation des accidents, principalement portée par les moins graves d'entre eux, et une très forte progression des TMS, certes concentrée sur certains secteurs et segments de main-d'œuvre. Le constat de la transformation d'organisations « instrumentales » et « informelles » en organisations « hiérarchiques » fait écho à une re-taylorisation documentée par ailleurs dans la littérature.

---

<sup>12</sup> D'après les données de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnam-TS) qui ont été appariées avec REPONSE.

## *Crise économique, gestion de l'emploi et conséquences sur le climat social*

La troisième session de la journée a mis l'accent sur la crise économique comme toile de fond des relations sociales en entreprise (les questionnaires de REPONSE portant pour l'essentiel sur les années 2008-2010). Thomas Amossé et Christine Erhel<sup>13</sup> ont présenté le fruit d'une **comparaison franco-britannique des ajustements à la crise**. Ce travail repose sur l'exploitation simultanée de l'enquête REPONSE 2011 pour la France, et de l'enquête britannique WERS dans sa 6<sup>e</sup> édition réalisée également en 2011, de façon à décrire des modes d'ajustement face à la crise et le rôle qu'y jouent les relations sociales (représentants du personnel et syndicats).

Il en ressort qu'en dépit de tissus productifs et de cycles économiques non synchronisés, le recours aux modes de flexibilité de l'emploi (que l'on peut résumer à un dilemme entre ajustements par les effectifs et ajustements par les salaires) apparaît étonnamment proche des deux côtés de la Manche (figure 5). Du point de vue des liens avec les relations sociales, la présence de représentants du personnel, quand elle joue, semble associée positivement au recours à la flexibilité interne (soit la mise en œuvre d'une modération salariale) ; cette présence est sans lien significatif sur le recours à la flexibilité externe (recours aux réductions d'emploi). Cet effet est commun aux deux pays, en dépit de contextes institutionnels différents, d'une présence beaucoup moins importante des représentants du personnel dans les établissements britanniques, et des logiques d'incitation différentes existant pour les syndicats français et britanniques.

**Figure 5 – Modalités d'ajustements à la crise**

<i>En pourcentage des établissements du champ</i>	<b>Reponse</b>	<b>Wers</b>
<b>Évolution des emplois entre 2009 et 2010</b>		
Augmentation des effectifs de plus de 5 %	33,0	39,5
Stabilité des effectifs	35,8	34,1
Diminution des effectifs de plus de 5 %	29,6	26,4
Données indisponibles	1,6	0,0
<b>Impact de la crise sur les rémunérations</b>		
Pas d'impact de la crise sur les rémunérations	60,2	62,3
Gel ou baisse des rémunérations avec la crise (Wers)	-	37,7
Modération des rémunérations (Reponse)	27,4	-
Gel des rémunérations (Reponse)	11,5	-
Baisse des rémunérations (Reponse)	0,9	-
<b>Modalités d'ajustement conjoint des emplois et des salaires</b>		
Ni par les effectifs ni par les salaires	43,1	47,5
Ajustement par les salaires uniquement	27,4	26,2
Ajustement par les effectifs uniquement	17,1	14,8
Ajustement par les salaires et les effectifs	12,4	11,5

Lecture : En France, 29,6 % des établissements ont connu entre 2009 et 2010 une diminution des effectifs de plus de 5 %, contre 26,4 % en Grande-Bretagne.

Champ : Établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non-agricole en France et en Grande-Bretagne.

Source : Management questionnaire et volet « représentant de la direction » des enquêtes Wers 6 et Reponse 2010-2011 et DADS 2009-2010.

<sup>13</sup> Centre d'études de l'emploi (CEE).

Une différence apparaît néanmoins entre les deux pays dans les établissements exposés à la crise (contexte sectoriel en déclin) : en Grande-Bretagne, la présence de représentants du personnel et de salariés syndiqués semble associée à davantage d'ajustements sur l'emploi, alors que ce n'est pas le cas en France.

Coralie Pérez et Nadine Thévenot<sup>14</sup> ont abordé quant à elles le thème des **modes d'ajustement à la crise** en combinant technique quantitative et approche qualitative<sup>15</sup>. Leur contribution s'appuie sur une recherche effectuée dans le cadre des post-enquêtes. Le volet quantitatif débouche sur la réalisation d'une typologie qui rend compte des combinaisons spécifiques d'ajustements sur l'emploi et les rémunérations, mises en œuvre par les établissements de l'échantillon entre 2008 et 2010. Le volet qualitatif comporte la réalisation de quinze monographies d'établissements appartenant majoritairement au secteur manufacturier. Selon la démarche classique, ces derniers ont été sélectionnés à partir des résultats de la typologie élaborée au préalable. Ils ont en commun d'avoir tous procédé à des ajustements « par le travail » de leur volume d'activité, que ce soit par le niveau de l'emploi, les rémunérations, ou le temps de travail (figure 6). Cette méthode permet de caractériser ces processus d'ajustement des établissements face à la crise et conjointement d'analyser la manière dont ils ont été discutés, négociés ou au contraire imposés par les directions, en englobant le vécu des salariés.

**Figure 6 – Modes d'ajustements à la crise**

Ajustements sur l'emploi		
<b>Mouvements entrées-sorties</b> - Gel des embauches - Pré-retraites - Licenciements indiv. ou RC - PSE/PDV	<b>Flexibilité externe</b> - Contrats aidés - CDD - Intérim - Sous-traitance / rapatriement d'activités	<b>Flexibilité interne</b> - Quantitative (modulation, heures sup, CET ; chômage partiel, effectif) - Qualitative (mobilité, polyvalence, formation ; chômage partiel autorisé)
Ajustements sur les rémunérations		
<b>Sur les salaires de base</b> - Modération / gel / baisse - Grille salariale	<b>Sur les primes</b> - Panier, transport, poussière, liée à l'organisation du travail	<b>Sur la participation, l'intéressement et l'épargne salariale</b>
Ajustements sur l'organisation de la production et du travail		
<b>Sur les coûts</b> - Baisse des stocks - Baisse des frais généraux	<b>Sur les choix d'activités</b> - Redéploiement d'activités	<b>Sur l'organisation du travail</b> - Réorganisation du travail

Il en résulte que si la préservation de l'emploi « permanent » et le maintien des rémunérations par les directions ont été des conditions déterminantes de l'acceptation des ajustements, cela s'est souvent fait en contrepartie de l'acceptation de nouvelles modalités de flexibilité interne (aménagement du temps de travail, mobilité interne, redéfinition de règles d'évolution salariale...) sur lesquelles, selon les intervenantes, les représentants du personnel auront du mal à revenir quand la conjoncture s'améliorera. La crise semble au total avoir rendu la relation de travail de plus en plus malléable.

<sup>14</sup> Centre d'économie de la Sorbonne (CES).

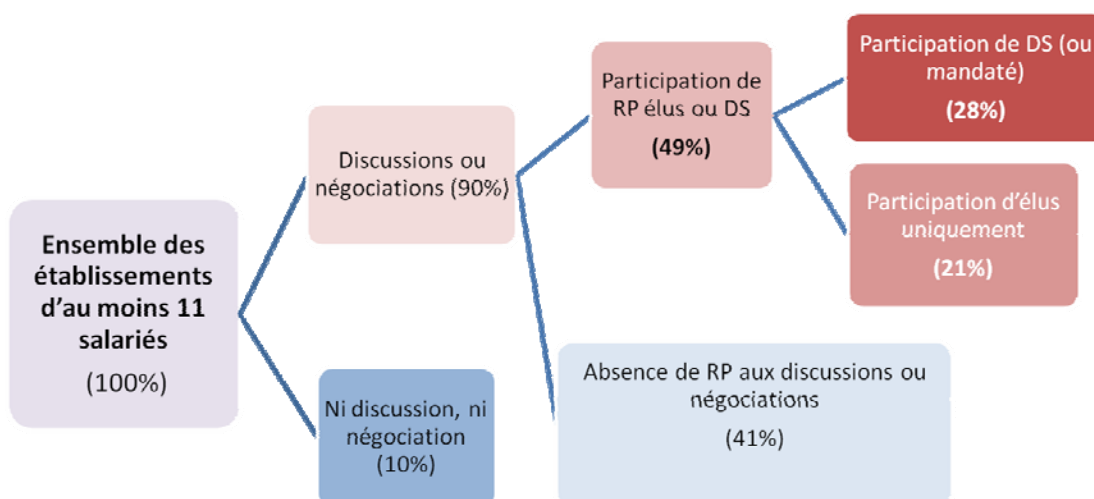
<sup>15</sup> « Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions », document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne. <http://ces.univ-paris1.fr/cesdp/cesdp2014.html>

## *La négociation en entreprise entre obligations légales et contraintes économiques et sociales*

La dernière session a abordé le domaine de la négociation collective d'entreprise. Guillaume Desage et Sandra Zilloniz<sup>16</sup> ont présenté les potentialités de REPONSE pour **mesurer la négociation collective d'entreprise et le dialogue social**. L'enquête, depuis l'origine, couvre ce champ des relations sociales d'entreprise en englobant aussi bien les discussions informelles qui participent du dialogue social au sens large, que la concrétisation formelle prévue par le code du travail (négociations, accords...).

Il apparaît notamment que sur la période 2008-2010, 90 % des établissements de 11 salariés et plus ont « négocié ou discuté » au moins une fois avec des représentants ou d'autres salariés sur au moins un des thèmes énoncés (salaires, temps de travail, conditions de travail, formation, etc.), (figure 7). Dans un tiers des cas, ces négociations ou discussions ont impliqué la participation de délégués syndicaux (ou mandatés). Le degré de formalisme est croissant avec la taille des établissements et le cadre légal qui lui est associé : si parmi les établissements de moins de 50 salariés, les discussions informelles sont très majoritaires, la négociation formalisée est surtout le fait des établissements plus grands, notamment ceux où la négociation est obligatoire chaque année du fait de la présence de délégués syndicaux. Les négociations ou discussions aboutissent bien plus fréquemment à un accord collectif lorsque les directions ont pour interlocuteurs des délégués syndicaux. Concernant l'intensité de la négociation, on rappelle aussi qu'elle s'accroît, « toutes choses égales par ailleurs », avec la présence d'IRP, la syndicalisation, et la conflictualité, et que les étiquettes syndicales des organisations présentes ne sont pas déterminantes.

**Figure 7 - Des discussions presque partout, mais exclusivement informelles dans près d'un établissement sur deux**

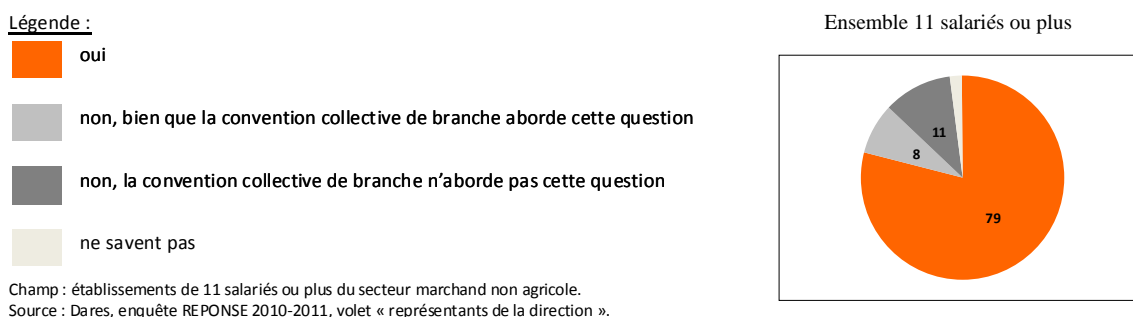


Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand non agricole.  
Source : Dares, enquête REPONSE 2010-2011, volet « représentants de la direction ».

<sup>16</sup> Dares.

Ces quelques faits stylisés ont été illustrés dans **le cas particulier du temps de travail**<sup>17</sup>. Ainsi, sur la période 2008-2010, 33 % des établissements ont négocié ou discuté sur le temps de travail (durée et aménagement), quel que soit le niveau de discussion (établissement, entreprise, groupe, UES). Le rôle des facteurs évoqués plus hauts sur le degré de formalisme et l'intensité (taille de l'unité, présence et nature de la représentation du personnel...) est confirmé sur ce thème de négociation impliquant une grande variété d'acteurs. Cet exemple permet aussi d'évoquer le rôle structurant des conventions collectives en matière de négociation, particulièrement utilisées dans le cadre des discussions ou négociations sur le temps de travail : 79 % des établissements de 11 salariés et plus déclarent utiliser la convention collective de branche sur le temps de travail, qu'ils négocient sur ce thème ou pas (figure 8). Par ailleurs, lorsque les discussions ou les négociations sur le temps de travail sont menées par des acteurs plus informels, le contenu précis des échanges est moins souvent explicité dans l'enquête.

**Figure 8 – Utilisation de la négociation collective de branche sur le temps de travail**



La contribution de Jérôme Pelisse<sup>18</sup> et Etienne Pénissat<sup>19</sup> s'est centrée sur **l'articulation conflit/négociation au prisme des politiques d'entreprise et des collectifs de travail**<sup>20</sup>. Cette recherche impliquant une dizaine de chercheurs dans le cadre des post-enquêtes REPONSE s'appuie principalement sur treize monographies d'établissements. Dans le prolongement de travaux précédemment réalisés sur les transformations de la conflictualité au début des années 2000, elle envisage l'articulation entre conflits et négociations en se focalisant sur les politiques d'entreprise et les stratégies patronales de gestion des relations sociales.

<sup>17</sup> Zilloniz S. (2014), « La négociation d'entreprise sur le temps de travail. Une question de contexte et d'acteurs », *Dares Analyses* n° 085, novembre.

<sup>18</sup> Printemps.

<sup>19</sup> Ceraps.

<sup>20</sup> « Gérer, négocier, résister. Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et des conflits (des années 2000 à aujourd'hui) », rapport final - Post-enquêtes à l'enquête REPONSE 2010-2011. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01083780>



Dans une perspective dynamique, les chercheurs relèvent que globalement la conflictualité n'a pas diminué avec la crise. L'intensité des négociations, mesurée sur la période 2008-2010, ne se dément pas : notamment les dispositions impulsées par l'Etat, incitant (parfois en l'imposant) à la négociation, y ont contribué. Sur cette toile de fond, trois configurations de relations professionnelles sont identifiées, agençant le positionnement et les stratégies économiques des entreprises, leurs politiques d'organisation du travail et de management des salariés, et leurs modes de gestion des relations avec les représentants du personnel :

- une configuration qualifiée de « néo-paternalisme dans les services peu qualifiés », qui se retrouve principalement dans les établissements appartenant à de grands groupes. Les relations professionnelles y sont peu formelles et leurs institutions peu présentes.
- une configuration fondée sur « une restructuration et une institutionnalisation des modes de gestion des relations professionnelles », qui concerne des établissements qui appartenaient à des familles industrielles, et maintenant plutôt à des groupes diversifiés. Dans cette configuration, combinant une implantation syndicale ancienne et de fortes transformations, avec une politique de ressources humaines très développée, les résistances aux restructurations coexistent avec des capacités de mobilisation limitées.
- enfin un « management de proximité » dans des PME en difficulté, soumises à l'impact de la crise. La présence d'IRP y est réelle, pour autant les relations professionnelles sont caractérisées par une faible activité et la rareté des conflits collectifs.

Amine Naouas et Fabrice Romans<sup>21</sup> ont enfin abordé **la négociation salariale à la fin des années 2000**, en s'interrogeant sur le renforcement de l'obligation de négocier issue à l'origine des lois Auroux. Cette étude<sup>22</sup> examine la dynamique de la tenue des discussions ou négociations salariales et de leur aboutissement à un accord entre 2004 et 2010. Elle relie cette dynamique avec la vigueur des négociations de branche, les dispositions législatives mises en place à la fin de la décennie précédente, ainsi que le contexte particulier de crise de la période 2008-2009.

En 2010, encore plus d'un quart des établissements concernés par l'obligation annuelle de négocier n'ont pas connu de négociation, selon le représentant de la direction qui a été interrogé. La raison principalement invoquée est l'application directe d'un accord de branche. De façon générale, les recommandations de branches en matière salariale semblent jouir d'une influence croissante sur la période 2004-2010. Par ailleurs, sur cette même période, la stabilité apparente de la proportion des établissements qui ont négocié ou discuté sur les salaires masque deux phénomènes jouant en sens contraire. Certes l'obligation de négocier s'est renforcée, et de fait la propension à négocier en présence de délégués syndicaux tend à s'accroître. Mais inversement le recul de la présence de délégué syndical dans les entreprises réduit le champ des établissements concernés.

---

<sup>21</sup> Dares.

<sup>22</sup> Naouas A. Romans F. (2014), « La négociation salariale d'entreprise de 2004 à 2010 : entre renforcement de l'obligation de négocier et baisse de l'implantation des délégués syndicaux », *Dares Analyses* n° 067, septembre.

Sur le thème des salaires, les déterminants favorisant généralement la tenue de négociations ou discussions, tels que présence syndicale et syndicalisation, jouent dans le sens attendu. Probabilité de négocier et présence de conflits sont également associées, sans que l'enquête REPONSE ne permette de statuer sur un sens de causalité.

70 % des négociations aboutissent à un accord. Si la participation des syndicats favorise ce débouché, les conflits passés nuisent à la conclusion de celui-ci. Si seulement 29 % des représentants de la direction reconnaissent à la négociation un impact sur les décisions prises en 2010, cette proportion a augmenté par rapport à 2004. Les représentants du personnel sont quant à eux plus optimistes sur l'impact de la négociation sur la décision finale.

## *Quelles perspectives pour l'étude des relations professionnelles et du dialogue social en entreprise ?*

Le colloque s'est terminé par **une table ronde** réunissant praticiens du droit des relations professionnelles et partenaires sociaux, animée par Antoine Lyon-Caen<sup>23</sup>. Le débat avait pour objet de faire émerger quelques attentes vis-à-vis des futures enquêtes REPONSE, dont l'objet est aussi bien de nourrir la recherche que d'éclairer le débat social, et même l'innovation sociale, dans un contexte institutionnel en pleine mutation. La riche discussion a permis d'exprimer une préoccupation essentielle autour de la question des niveaux de négociation : bien sûr l'articulation entre branche et entreprise est une dimension majeure du dialogue social que les approches au niveau établissement peinent encore à documenter ; mais le développement du dialogue social territorial impose un défi supplémentaire à une enquête statistique par sondage qui par construction interroge des acteurs bien identifiés dont la parole et le profil sont présumés représentatifs. L'intérêt accordé par ailleurs aux pratiques des plus petites entreprises est une incitation à perpétuer l'élargissement de l'enquête aux unités de 11 à 19 salariés, sans qu'il soit réaliste d'envisager d'abaisser ce seuil, pour des raisons de coût et de charge statistique.

D'autres attentes visant davantage la dimension études et recherches que la conception de l'enquête elle-même ont été formulées. Ainsi le fait de développer l'analyse du contenu même des accords est souhaité pour permettre d'entrer dans la « boîte noire » du contenu et des résultats de la négociation. Il est souhaitable en outre que les travaux abordent la négociation collective dans sa globalité, et non seulement comme une juxtaposition de thèmes. D'autres attentes visent à renforcer les études sur les effets des nouvelles dispositions juridiques concernant les relations professionnelles déjà effectives ou en cours de mise en œuvre : mesure de la qualité de l'information-consultation des représentants du personnel, de leur accès à la formation, de l'analyse de leurs parcours militants, analyse des accords dérogatoires aux dispositions de branche, analyse de nouveaux modes de travail (télétravail, forfaits-jours ...).

La Dares est invitée à perpétuer et amplifier l'ambition et la qualité des enquêtes REPONSE, en relevant le défi d'adapter la prochaine édition aux nouvelles configurations institutionnelles qui sont pour certaines en train de s'élaborer. Cela tout en préservant la multiplicité des usages possibles : répondre aux besoins d'évaluation et de conduite des politiques publiques, rendre compte de la réalité des relations professionnelles, mesurer pour informer, stimuler et animer la recherche.

La Dares a entrepris au printemps 2015 la conception de la 5<sup>e</sup> édition de l'enquête REPONSE qui devrait être sur le terrain à l'horizon 2017.

---

<sup>23</sup> Les participants étaient, outre l'animateur Antoine Lyon-Caen (Université de Paris Ouest Nanterre La Défense / EHESS), Paul-Henri Antonmattéi (Université de Montpellier 1), Marylise Léon (CFDT), Frédéric Lerais (Directeur de l'IRES), Yves Struillou (Directeur Général du Travail), Marc Veyron (Medef).